

# 企業ドメインの設定と変革の戦略 についての概念的考察

廣 田 俊 郎

## I 序

企業とは有用な製品とサービスの提供を行い、そのことにより収益を獲得していこうとする存在である。つまり、有用な製品・サービスの提供を行うこと、そして収益性の追求を行うことが、企業が果たそうとする2つの基本的課題である<sup>1)</sup>。この基本的課題をより効果的に遂行するには、各企業が基本的に関わろうとするビジネスは何なのかを明確にすることが必要である。たとえば、オムロンは「あらゆる事象から必要な情報を的確に取り出し、新しい価値に換える「センシング&コントロール」」に関わることを自社の活動対象領域と定め、生産・製品・社会システムなど幅広い分野に先進のソリューションをもたらし続けようとしている<sup>2)</sup>。このようにして定められてきた活動対象領域を企業ドメインと呼ぶ。すなわち、企業ドメインとは、自社が何らかのこだわりをもって、自社を取り巻く経営環境の中から商売、取引、相互作用などの関わりを持とうとして選び出した領域のことである。

なお、企業が果たそうとする2つの基本的課題を効果的に遂行するには、企業活動対象領域を絞り込むとともに、企業として実際に活動を行うこととする領域も絞り込む必要がある。例えば、自動車の製造を行っている企業が、自動車部品の中で、どの部品を自社で製造し、どの部品については、外部調達するかを決めなくてはならない。そのような自社内で取り組む領域としての企業活動領域と、外部市場調達に依存する領域とを分けるものを企業境界と呼ぶ。企

---

1) ペンローズ (1972) は、会社 (firm) という概念と企業 (enterprise) という概念とを区別した。会社 (firm) とは、各種資源の組織的利用によって、製品の生産やサービスの給付を行う生産単位であり、企業 (enterprise) とは、そのような行為を通じて収益をあげていこうとする存在であるとした。ヴェブレン (1965) も、有用な製品とサービスを提供するという行為を産業 (industry) と表現し、収益を追求するという行為を営利企業 (business) と表現した。ペンローズ (1972) とヴェブレン (1965) は、経営活動が「有用な製品とサービスを提供する過程」(「会社」「産業」) と「収益を追求する行為」(「企業」「営利企業」) とから成ると主張したのである。廣田 (1998) p.23参照、廣田 (2004) p.73参照。

2) オムロンのホームページ [http://www.omron.co.jp/corporate/about\\_omron/business.html](http://www.omron.co.jp/corporate/about_omron/business.html)参照 (2007年7月26日)。

業ドメインという場合、以上で述べた企業活動対象領域と企業活動領域あるいは企業境界内部領域をともに意味するものとして理解されていると思われる。そのような理解のうえに、本論は、その企業ドメインがどのような側面を持つのか、またそれはどのような思考枠組みを基礎としながら形成されていくものであるのかを概念的に検討しようとするものである。ただし、そのような企業ドメインのあり方を探るには、そもそも企業の本質とは何であるのかの検討も必要であろう。そこで、次節において企業の本質についての考察を行うことにする。

## II 企業の本質

企業の本質については、ロナルド・コースによる「市場で行うよりも効率的な領域を遂行するためのもの」という定義がある<sup>3)</sup>。本論の冒頭において企業の基本的課題とは、有用な製品とサービスの提供と、収益性の追求の2つであることを述べたが、このコースの定義は、市場と企業がともに有用な製品とサービスの提供という役割を果たしていることを認めつつ、企業が担当した方がより効率よく行うことができる領域と、市場にまかせた方が効率的な領域とがあるという現実に基づくものである。そのうえで、収益性の追求という企業の基本的課題をふまえて、自社で担当した方が効率的な領域を行うことにするものが企業であるということである。その意味で、コースによる企業の定義は、企業の基本的課題のうち、収益性追求という課題をより重視したものとなっているといえよう。

それでは、企業に与えられた第1の基本的課題としての「製品とサービスの提供」に焦点を合わせて、企業の本質をより掘り下げるとどうなるであろうか。この問いに答えようとしていると思われる伊丹・加護野(1998)においては、企業の本質を、物質観、情報観、エネルギー観と3つの側面から把握しようとしている<sup>4)</sup>。まず、企業とは、物的資源をもとに有用な製品・サービスに変換しようとするものであるという見方を企業の物質観と呼ぶことができる。次に、人々のニーズがどのようなものか、また有効に生産を行うための技術知識などの情報変換を行うということに焦点を合わせたものを企業の情報観と呼ぶことができる。さらに人々の心理的エネルギーを駆動して企業活動として経営させることが重要であることを指摘しようとするものを企業のエネルギー観と呼ぶことができる。

ところで、伊丹(2001)においては、企業の本質を次の5つに表現している<sup>5)</sup>。

- ①「技術的変換体」としての企業
- ②「資金結合体」としての企業
- ③「情報(知識)蓄積体」としての企業

---

3) コース(1992)第2章企業の本質, pp.39-50参照。

4) 伊丹・加護野(1993) pp.20-51参照。

5) 伊丹(2001) pp.6-16参照。磯谷(2004) pp.114-116参照。

## ④「統治体」としての企業

## ⑤「分配機構」としての企業

加護野・伊丹（1998）における企業本質論と、上記の伊丹（2001）における企業本質論との比較を試みると、伊丹（2001）における、①「技術的変換体」としての企業は、「企業の物質観」に対応し、②「資金結合体」としての企業は、「企業の物質観」に加えて、貨幣追求的側面を強調しているといえる。また、③「情報（知識）蓄積体」としての企業は、「企業の情報観」に対応し、⑤「分配機構」としての企業は、「企業のエネルギー観」に対応している。なお、④「統治体」としての企業本質は、加護野・伊丹（1998）においてはとりあげられていなかった。

バブル崩壊後のデフレのもとで、資金循環が滞ることにより、企業活動レベルが大いに停滞することは、われわれの心中に強く印象づけられている。伊丹（2001）の企業本質論は、このような時期の経験を確認にふまえている。すなわち、資金の確保、投資、回収が、企業の本質の一面として非常に重要であることを強調するため、物的側面に加えて貨幣的側面を企業の本質の一側面として追加し、「資金結合体」としての企業本質を論じている。さらに、有用な製品・サービスを提供するための資源配分を権限をもって実行することを可能にするとともに、その権限の正当性を保証するようなコーポレート・ガバナンスの確立が重要であることから、「統治体としての企業」という側面も企業の本質の1つとして追加している。

### Ⅲ 企業ドメインの諸次元

以上の企業本質についての検討をふまえると、企業活動対象領域および企業活動領域としての企業ドメインを構成する次元には、物的側面、貨幣・金銭的側面、情動的側面、エネルギー的側面があり、さらに有用な製品・サービスを提供するという生産的役割と、収益性追求を旨とする金銭的側面とがあり、さらにそれらをすべて統合し、統治する側面があるといえる。このような枠組みを意識しつつ、企業ドメインを構成するものとして従来指摘されてきた諸次元にはどのようなものがあるのかを、本節で検討していきたい。

伊丹・加護野（1998）や廣田（2006）でも論じているように<sup>6)</sup>、企業活動の基本的側面の1つは、どのような物的資源変換活動を行っているかということである。この観点から企業ドメインをとらえるならば、①業界、②製品、などにより説明される領域ということになる。たとえば、トヨタとダイハツはともに自動車業界に属しているが、トヨタの製品ラインは、レクサスからパッソまで多数車種を含むのに対し<sup>7)</sup>、ダイハツの場合は、軽自動車などに比較的小型車に力点を置いている。したがってトヨタとダイハツの企業ドメインは異なったものとなって

6) 伊丹・加護野（1998）pp.30-37参照。廣田（2006）pp.218-220参照。

7) なお、トヨタの最小車種であるパッソについては、ダイハツがトヨタにOEM供給しているものであり、トヨタの企業ドメインとしては、パッソの販売は行いが、製造はダイハツに委託している。

いる。

なお、どのような製品を作っているのかに加えて、それをつくるための垂直的統合の範囲がどの程度であるのかも企業ドメインを説明する重要な要因である。つまり各企業は、その製品・サービスを顧客に提供するという課題を遂行するためには、種々の材料・部品の確保が必要である。企業はそれらの材料・部品の一部については、自社自ら製造を行い、一部については市場から購入することになる。このような原材料から最終製品までの流れを垂直的關係ということにすると、企業としてはこの垂直的關係をどのように担当するのかが企業ドメインの物的次元を決定するうえでの別の重要なポイントである。以上を要するに、企業ドメインの第1の次元は、どのような業界に属していて、どのような製品を提供しているか、そしてどのように垂直的關係を担当しているのか、という物的な側面についてのものである。

次に、企業ドメインを構成する第2の次元は、社会的な側面ともいうべきものである。たとえば、スーパー業界は、全国に店舗をもつナショナル・チェーンと一つの地域に店舗を集中させるローカル・チェーンとに分けられる。ローカル・チェーン・グループに属する平和堂の場合、滋賀県では店舗が65店あるのに対し、京都府14店、岐阜県12店、大阪府9店、愛知県7店、その他4県に計13店を持つという布陣をとっている<sup>8)</sup>。それに対しナショナル・チェーン・グループに属するジャスコは、北海道に8店、東北地方に33店、関東地方に63店、中部地方に84店、近畿地方に55店、中国地方に19店、四国地方に7店、九州地方に35店、沖縄に5店、さらにマレーシアに18店、タイに6店、香港に8店、中国に13店、台湾に1店と、日本全国を通じてのみならず東南アジア、東アジアにも店舗をもっている<sup>9)</sup>。このように、ジャスコと平和堂は同じスーパー業界の会社であるといっても、その企業ドメインは、地理的範囲において異なったものである。ところで、この地理的範囲という側面は、企業活動をその市場の範囲から限定しようとするために生じてくるものであり、どのような関係者を取引対象とするかという社会的次元に関して企業ドメインを限定しようとするものといえる。

なお、地理的範囲とは別な社会的次元側面から企業のドメインを考えることもできる。若年層をターゲットとして製品の提供を行おうとする場合、あるいは富裕層をターゲットにした製品・サービスの提供を行う場合、企業ドメインの設定について、年齢別・所得階層別の特定社会層をターゲットとするものであり、これらも社会的な次元について企業ドメインの特定化を行おうとするものであるといえる。

さらに、企業ドメインを時間的な次元から考えることもできる。たとえば、現在の事業だけでなく、新規事業の開発にどの程度関与するか、どの程度の時間幅で自社ビジネスのあり方を考えるかということである。企業があるビジョン、理念を掲げてその実現へ取り組むという場合、この時間という面から理解することができる。たとえば、各企業は、今日の商売を遂行し

8) [http://www.heiwado.jp/profile/tenpo\\_top.html](http://www.heiwado.jp/profile/tenpo_top.html)参照 (2007年7月26日)。

9) <http://www.aeon.info/jusco/shopinformation/shoplist.html>参照 (2007年7月26日)。

ながら、明日の商売についてのことを考えている。すなわち、新規事業創造へ取り組んでいる。このような未来へ向けた取り組みがどの程度なされているかという側面は、時間的次元から企業の活動を把握しようとしたものだといえる。

企業ドメインをとらえるとりえ方には様々な観点があり得るであろうが、以上では、その次元を物的、社会的、時間的と整理した。このような区分は、すべてのシステムを物的、社会的、時間的という三つの視点からとらえることができるとする社会哲学者ニクラス・ルーマンの視点と共通する面がある<sup>10)</sup>。なお、企業ドメインにおける物的な側面というのは、企業活動領域をとらえるときに用いる製品・市場マトリックスにおける製品次元で表わされるものである。また、社会的な側面というのは、製品・市場マトリックスにおける市場次元で表わされるものである。つまり、誰が顧客であるのかを問うということは、誰とビジネス上の関係を形成しようとしているのかという意味で、企業の社会的次元をどのようなものとして定めようとしているかということである。さらに、時間的な側面というのは、アンソフ（1969）が、製品・市場マトリックスの中の位置の変化として企業の成長ベクトルを考察しようとしていることとも対応するものであって、企業活動が質的に変わるには時間の経過を伴う必要があるということとも関連するものである<sup>11)</sup>。

なお企業ドメインについては、物理的定義でとらえるか、機能的定義でとらえるかという二つの代替的アプローチがあると論じられることもあった<sup>12)</sup>。ここで物理的定義というのは、ある企業がブリキ缶製造を行っている場合に、まさに自社の活動範囲をブリキ缶製造であるにとらえる見方であり、機能的定義とはこの企業のドメインは包装、パッケージの会社なのだとみる見方である。ある企業について、その企業ドメインを機能的定義でとらえなおすことの意味とは、企業ドメインに対する物理的定義にこだわることから由来する物的な面での拘束を緩和できることである。つまり、企業ドメインを機能的に定義することにより、物的次元について従来とはかなり異なるドメインであり、かつ社会的次元、時間的次元についても新たなドメインを想定することができるようになる。たとえば、アメリカの鉄道会社は一時期、アメリカの輸送を支配したが、やがて長距離バスや航空路線に取って代わられた。それは、アメリカの鉄道会社が自社のドメインとは鉄道サービスであると物理的定義を行っていたためであり、そうではなくて、自社のドメインが輸送サービスなのだと定義し直していたならば、長距離バスや航空路線事業への進出を行い得た可能性がある<sup>13)</sup>。映画会社も、自分のドメインは映画会社だ

10) ルーマン（1993）pp.116-126参照。春日（1984）pp.58-60参照。なお、ルーマン（1993）においては、事象次元（Sachdimension）、時間次元（Zeitdimension）、社会的次元（Sozialdimension）に区別されている。春日（1984）においては、時間的、物的、社会的の三次元に区分しており、本論文においては、その区分表現を採用することにした。

11) アンソフ（1969）pp.160-171参照。

12) 石井・奥村・加護野・野中（1985）pp.22-24参照。榊原（1992）pp.18-27参照。

13) Levitt（1960）参照、レビット（1993）pp.40-42参照。

と考えるのではなくて、エンタテインメントなのだと考えることによって、テーマパーク、テレビ、など多様な事業への進出が可能となる。このように、企業ドメインについての物理的定義は物的な観点からドメインをとらえようとしているのに対し、企業ドメインについての機能的定義とは、顧客について社会的に広げて考えなおし、鉄道会社が将来、長距離バス事業や航空路線事業に進出したりできるという時間的変化も視野に入れてとらえなおすことを可能にするものである。

さらに、企業ドメインの構成次元として、「空間、時間、意味」というものが考えられると指摘されてきた<sup>14)</sup>。この場合、空間とは、多種多様な活動をどれ程幅広く行っているか、ということを示すものである。したがって、それは企業が取り組む物的活動の多様性のことを示している。さらに、時間とは、企業活動の発展性、変化性、動態性についてのことであり、これはまさに企業活動を時間的な次元からとらえようとするものである。また、意味とは、ある経営活動が特定の経営者、管理者に固有で特殊なものか、組織の従業員一般や社会から共感を得られるかということを問うものであり<sup>15)</sup>、企業活動をその社会的な次元からとらえ直そうとするものである。すなわち、企業のドメインを「空間、時間、意味」からとらえようとするアプローチも、企業ドメインについては、物的次元、社会的次元、時間的次元が伴うという本論文における主張と整合的なものであるといえよう。

#### IV 企業ドメイン設定と変革の基礎にある考え方

前節では、企業ドメインが、物的、社会的、時間的という次元を持つことを明らかにした。現代企業は、このような次元をもつ企業ドメインを設定し変革していくにあたり、どのような考え方に基礎を置いているのであろうか。本節は、企業がその企業ドメインの設定と変革を行おうとするときに、その思考プロセスを基礎づける考え方にはどのようなものがあるのかについての考察を行うものである。

##### 1. 資源ベース論

各企業は、自社のもつ経営資源を効果的に活用して、販売、生産などの能力を効果的に生み出していき、その結果として自社のビジネスにおいて競争優位を生み出すことができ、売り上げも増加させていくことができる。それは、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源を効果的に活用することによって、販売、生産などの能力を生み出すことができ、その能力の活用によって企業の基本的課題である有用な製品・サービスの提供と収益性の追求を可能なものとしている。ただし、経営資源から各種能力を効果的に引き出すには、その企業に受け継がれたノ

14) 榊原 (1992) pp.41-45参照。

15) 榊原 (1992) p.43参照。

ノウハウを活用しながら取り組むことが必要であり、そのためには組織ノウハウを教育したり、伝承したり、また規則として定着させたりしていく必要がある。このような能力を生み出す源としての経営資源について、良好な経営資源を確保し、それを有効に活用することが何よりも重要であるという見方を資源ベース論（resource-based view）というのである。企業ドメインの設定と変革にあたっては、その会社の経営資源がどのようなものであるかを反映して決めていくことが多いという見方である。この資源ベース論は、企業に与えられた、「有用な製品・サービスの提供」と「収益性の追求」という2つの基本的課題のうちでも、「有用な製品・サービスの提供」を行うという課題により焦点を合わせ、そのためには、各種の資源の活用が不可欠となるという観点から企業活動をとらえようとする見方である<sup>16)</sup>。

## 2. 経営理念・ビジョン論

企業は、その企業ドメインを定めていくにあたって、企業活動のあり方について何らかの理想像を想定し、そのあり方にできるだけ近づこうとするものであると考えるのが経営理念・ビジョン論である。そのような理想像を実現するには、一定の時間経過が必要であるが、そのように時間を超えてめざす目標が企業ドメインの生成を決定づける一つの力であるとする見方である。すなわち、企業として、どのような領域とこだわりをもって関わっていこうとするのか、あるいは企業として、どういうタイプの有用な製品とサービスを提供したいと考えるのか、どういう役割、ミッション、使命を果たそうとするのかという思いによって企業ドメインが形成されていくという見方である。このような視点が注目を浴びたのは、ピーターズ＝ウォーターマン（1980）のベストセラーによってであった<sup>17)</sup>。彼らは、当時のアメリカ企業の国際競争力の喪失を挽回する一つのカギが理念・文化であると考えた。また、同様にコリンズ＝ポラス（1995）は『ビジョナリー・カンパニー』という用語でビジョンの重要性を表現した<sup>18)</sup>。

## 3. ポジショニング論

ポジショニング論とは、企業が発展性のある活動範囲を定めることが何よりも重要であるという見方である。どのような業界においても、企業は、①ターゲット顧客、②提供する製品やサービス、③提供方法の組み合わせをどのようにするかを明らかにすることにより、ある戦略的ポジションを選ぶことになる。そのように戦略的ポジショニングを行う際に、ポジショニング候補対象領域が持っている魅力とはどのようなものであるのかを分析し、できるだけ魅力的な領域に自社をポジショニングし、位置づけることによってより高い収益の獲得を可能にしようと

16) 中橋（2005）pp.132-139参照。

17) ピーターズ＝ウォーターマン（1980）pp.469-488参照。

18) コリンズ＝ポラス（1995）pp.72-74参照。ビジョナリー・カンパニーは、中国の陰陽思想に見られるように、「陰」と「陽」を共存させたものである。すなわち「利益を超えた目的」と「現実的な利益の追求」、「明確なビジョンと方向性」と「臨機応変の模索と実験」など、相異なる方向をもつと思われる側面を両立させている。

するのがポジショニング論である<sup>19)</sup>。

アイリスオーヤマ<sup>20)</sup>は、かつて大山ブロー工業所という社名で東大阪に本拠を置き、プラスチック製の漁業用のウキなどを製造していた。オイルショックが到来したときに、従来製品だけでは生存できないということで、園芸用品業界が高い収益性をあげていること、また家庭用の収納用品についてはこれからも成長性が見込め、うまみのある分野だということで、ポジショニング論的な発想から新しい事業領域を定め取り組んだ。それとともに本社も仙台に移した。アイリスオーヤマのこのような取り組みは、ポジショニング論的な立場に立って企業ドメインを設定しなおした例の一つであるといえる。

#### 4. 環境変化適応論

各企業は、経営環境において生じた変化に対応するため、その企業ドメインを注意深く見直しているという見方を環境変化適応論と呼ぶことができる。すなわち、環境変化への対応という観点から企業ドメインの設定と変革を図るという視点である。日本郵船の場合、かつては本業とする海運事業についてかなり規制があつて、他社としては参入することができなかった。ところが各種規制が急激に緩和されることに伴って、多くの業者が参入してくるようになった。その結果、グローバルに競争の激化が生じてきた。日本郵船としては、そういう環境変化へ対応するためにも、その企業ドメインを見直して、「総合物流企業」というコンセプトのもとに、海運事業だけでなく、中国内陸部の運送事業や倉庫事業など新たな事業領域を切り開いていこうとしている<sup>21)</sup>。そのような考え方の基礎にあるのが、この環境変化適応論である。

#### 5. 競争優位論

1980年代における経営戦略論のテキストにおいては、アメリカにおいても、また日本においても多角化経営を当然とする考え方のもとで、まずどのような事業群をカバーすることにするかの戦略的決定を行ったうえで、個々の事業において競争戦略を構想するという発想が主流であった<sup>22)</sup>。ところが、近年の競争激化という変化をふまえ、まず競争優位を確立することこそが経営戦略の基本であり、競争優位が得られている領域を次第に確立する中から企業ドメイン

19) 青島・加藤 (2003) pp.42-54参照。

20) 大滝・金井・山田・岩田 (1997) pp.182-187参照。なお、ここでの記述は、上記文献とともに、筆者がアイリスオーヤマ社に対して実施したインタビュー情報にも基づいている。

21) 「日本郵船「もの運び世界一」への出航」『日経ビジネス』2004年5月10日号, pp.50-54参照。

22) 石井・奥村・加護野・野中 (1985) においては、第1章において、「経営戦略とは何か」を概説した後、第2章ドメインの定義、第3章資源展開の戦略、第4章競争戦略の順に説明を展開しており、ドメインの定義により、どのような事業群をカバーするのかという企業戦略決定を行うことがまず必要であるという立場が示されていた。



が形成されるという思考が一般的となってきたように思われる<sup>23)</sup>。ところで、競争優位を確立する仕方としては、ポーター（1980）で強調されているように、低価格（低コスト）で勝負するか、品質の良さで勝負するかが基本となる。各社としては、自社が競争優位を発揮するのはどの面であるのかを明確にし、その競争優位を維持できる領域に自社ドメインを定めていこうとしている。たとえば、モスバーガーは、価格でマクドナルドに勝負しようとはしていない。雰囲気の良いで、競争優位を獲得しようとして、それが活かせる業態でドメインを定めようとしているのである<sup>24)</sup>。

## 6. 取引費用論

取引費用とは、ロナルド・コースによって提唱された概念で、市場取引に必要とされる「模索と情報の費用、交渉と意思決定の費用、監視と強制の費用」のことである<sup>25)</sup>。市場は、交換を促進するために形成されて来た制度ではあるが、市場交換を行うには取引費用が必要である。そのため、企業としては、取引費用を負担して市場交換取引を行うよりも、組織内での生産プロセスを組織化・管理する費用の方が低いと判断した活動については、自社の活動範囲の中に取り込み、取引費用を負担したとしても市場交換取引の方が経済的だという活動はアウトソーシングしていく。企業境界は、このような判断のうえに定められていくものであるという考え方である<sup>26)</sup>。つまり、市場において、市場取引をするときには、取引相手が機会主義的にふるまうリスクがあり、そのリスクを防止するためにモニターを行わなければならないというコストが生ずる。他方、企業内部で生産する場合にも、組織メンバーが手抜きをする可能性があり、それを監視するコストも必要となる。このような市場取引費用、部品調達費用と、自社内部で管理したうえで部品を生産していく費用とを比較したうえで、ある企業の企業ドメインが決定されていくという見方である。

## 7. ドメイン・コンセンサス論

企業ドメインは、経営者や管理者が主観的に定義するだけでは不十分で、組織のメンバーや

---

23) 石井・奥村・加護野・野中（1985）の新版である石井・奥村・加護野・野中（1996）においては、その「はしがき」において、「経営戦略に関する論点が変わってきたし、理論的な進歩も起こった」と記され、章の順序が大きく変えられた。第1章経営戦略とは何か、については旧版と同一であるが、第2章 競争戦略、第3章 事業システム、第4章 ドメインの定義というように配列が変えられ、まず第1に検討されるべきは、競争戦略であるという取り扱いをするようになってきた。

24) モスバーガーのそのような独自の取り組みの結果、同社のブランドは、日経BPコンサルティングの調査によるブランドジャパン2004では、ベスト50のうちの25位を占めた。なお、ブランドジャパン2005では22位、ブランドジャパン2006では13位までブランド力を高めることに成功している。<http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/release/bj060421.html>（2007年7月26日）参照。

25) コース（1992）p.9参照。

26) 谷口（2006）pp.207-244参照。

外部の人々によって広く支持されたときに初めてドメインとして機能するようになる<sup>27)</sup>。関係者の間で企業が取り組むべき課題領域であると認められていないものについては、企業全体としての関与を本格化できないからである。すなわち、ある活動領域がドメインとして機能するようになるには、経営者と組織メンバーとのやりとりを通じて、あるいは企業組織と外部環境との相互作用を通じて形成されるドメインについての合意（コンセンサス）が形成されることが重要なのである<sup>28)</sup>。このような立場をドメイン・コンセンサス論と呼ぶことができる。ドメイン・コンセンサスが形成されていると、企業と構成員との間、企業と外部環境との間の双方において、意見が一致するような有望領域を見出すことができるようになり、そのような有望領域については、「時の勢い」をもつことができるようになって、組織が効果的に機能すると考えられる。

## 8. 海外生産内部化論

企業が海外直接投資を行い海外生産を開始するということは、企業ドメインの拡張の一形態である。このような企業の海外生産決定を説明する理論としてダニングのOLIパラダイムがあげられる<sup>29)</sup>。OLIパラダイムにおいては、企業の有形・無形の資産所有優位（O：Ownership-Specific Advantages）、進出先の立地優位（L：Location Specific Advantages）に加えて、内部化優位（I：Internalization Incentive Advantages）があるときに海外での直接投資による生産拠点作りを行うと想定されている<sup>30)</sup>。ここで、内部化優位とは、進出先の外国企業と市場取引を行うよりは、自社が進出先に事業所をつくり、その事業所が一連の活動を実行する方が、探索と交渉のコストを削減でき、法的な訴訟のコストも回避できるなどのメリットが得られることをいう。この内部化優位とは、取引費用論に基礎をおく「優位」概念である。このOLIパラダイムにおける内部化優位論は、海外直接投資による海外生産開始という海外における企業ドメイン設定と変革の動きを説明する理論となっている。

## 9. 企業ドメインに関する統合的分析フレームワーク

以上述べてきたように、企業ドメイン設定と変革の基礎にある考え方は、大きくは三つのグループに分けることができる。第1のものは、企業内部に視点を設定して企業ドメインのあり方を考えようとするものである。それは、資源ベース論と経営理念・ビジョン論とに分けられる。それらは、各企業のもつ固有の経営資源に基づく技術や能力をよりよく活かすことができるように、あるいは各企業の経営理念・ビジョンがよりよく実現できるように企業ドメインの

27) 榊原 (1992) pp.33-39参照。

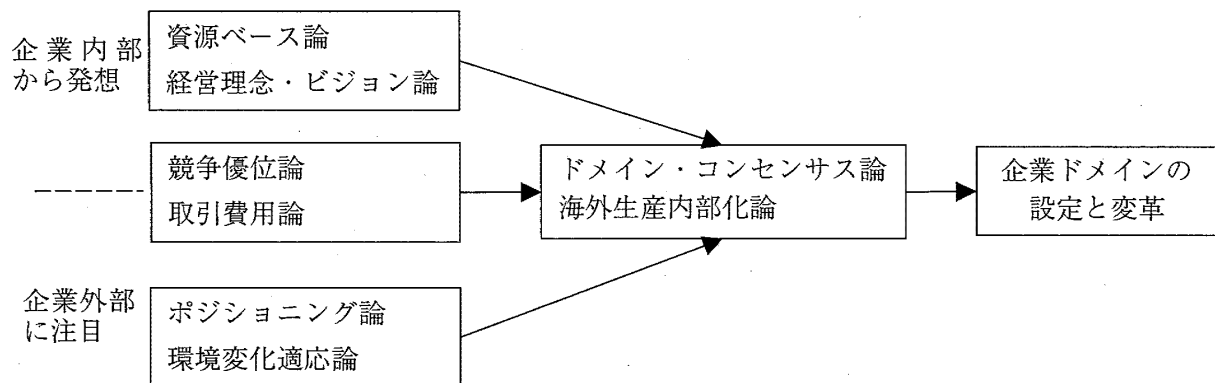
28) 榊原 (1992) pp.33-39参照。

29) ダニング (1993) pp.81-101参照。

30) 浅川 (2003) pp.11-12参照。

設定を図ってきているという見方である。さらに、第2のものは、企業外部に視点を設定して企業ドメインのあり方を考えようとするものである。その立場は、ポジショニング論と環境変化適応論とに分けられる。それらは、ある企業がその企業ドメインを設定するにあたって、より高い収益性を生み、より高い競争力を得ることができ、ひいてはより高い収益が得られるかどうかということに力点を置いて取り組むというものである。第3のものは、競争優位論と取引費用論であって、企業外部と企業内部とを比較しながら競争優位がより高い領域、取引費用がより低い領域に企業ドメインを定めていこうとするものである。さらに、以上の3つの立場をすべて考慮しつつ、企業の経営者、管理者、組織メンバーの間での共鳴が得られるように企業ドメインのあり方を決めていくという立場（ドメイン・コンセンサス論）もある。また内部化論は、企業内部の優位性と企業外部の優位性をふまえつつ、企業ドメインの中に含める（内部化）かどうか決められると論じている。以上述べてきた各側面を含んだ分析フレームワークを図に表わしたものが図1である。

図1 統合的分析フレームワーク



## V 企業ドメイン設定と変革実施にあたってのねらい

前節の「Ⅳ 企業ドメインの設定と変革の基礎にある考え方」における議論は、企業ドメインをめぐる意思決定を行うときの思考枠組みを示すものであった。現実には、様々な思考枠組みを活用しつつ、様々なメリットをできるだけ多く得ようとするとともに、できるだけマイナス面を回避できるようにと考える企業ドメインの設定と変革を行なっているであろう。本節においては、現代企業がその企業ドメインを設定・変革していくときのねらいとするメリットにはどのようなものがあるのか、避けようとするマイナス面とはどのようなものであるのかを考察していくことにする。

## 1. ドライビング・フォース (Driving Force; D F) の活用

従来から自社の成長方向を決定づけてきた力 (フォース) をドライビング・フォース (推進力) と呼ぶ<sup>31)</sup>。それは、その会社の強みの背景になっている側面のことで、SONYであれば小型化できる能力、花王であれば流通情報システム技術、ヤマハであれば洗練された音を作り出す能力のことを指す。このような独自面を活かすことがドライビング・フォース (駆動力) となって独自の企業ドメインを成長させていくことができる。このドライビング・フォースは、頭文字をとってDFと呼ばれることがあるが、会社が事業を展開するにあたって、一番核となる強みのことである。それは、コア・コンピタンスと呼ばれるものとかかなり重なる部分が多いものである。企業がどういうコア・コンピタンスをもっているか、どういう面が自社の推進力となっているか、ということをもつまえることにより、企業ドメインをさらに展開していくことができる。

## 2. 各種経済の活用

企業ドメインを設定したり変革したりするにあたって、その領域を選ぶことにより、各種の経済、各種のメリットがどれだけ活用できるかを考慮する。そのときに期待される各種の経済、メリットにはどのようなものがあるのかをここで検討していく。

### (1) 外部経済の活用

当該経済主体の活動以外の外部的な原因によって得ることのできるメリットをいう。たとえば、地下鉄の駅が新設されたことにより、その駅周辺の商店の客が以前より増えたとすれば、商店の経営者は地下鉄の駅の新設という外部経済の恩恵を得ていることになる。ある地域、たとえば、ハイテク企業が集積し、繁栄しているシリコンバレーには、スタンフォード大学というセンター・オブ・エクセレンスと言うべき優秀な研究拠点があり、それが様々の知識を生み出してくれているとともに、起業家精神にあふれた起業家を生み出しているというように、シリコンバレーにとっての外部経済を生み出している。ある企業が、企業ドメインを変更しようとする場合、外部経済が得られるような領域に定めようとするのは、OLIパラダイムにおける立地優位性を追求する行為とも適合的である。

### (2) 規模の経済の活用

生産量が増えるにしたがって平均費用が下がる時、規模の経済があるという。近年、多くの業種において、上位企業同士の合併が見られるのも、この規模の経済を実現しようとするためである。規模の経済には、規模の拡大に伴って生産技術上大幅なコストダウンができるようになるという生産技術に関連したものと、各種の部品、原材料をより安く仕入れることができ

31) 石井・奥村・加護野・野中 (1985) pp.31-35参照。

るようになるという取引上の優位に関連したものがある。

### （３）範囲の経済の活用

ある経済主体が多様な経営資源や能力を保有することにより、新規分野へ活動を広げようとする可能性を高めることができたり、実際に新規分野へ進出するときのコストを削減できたりすることを範囲の経済という。大企業の場合、この「範囲の経済」を効果的に利用することを可能とする、多様な人材、技術能力などの経営資源を社内に保有していることが多く、その「範囲の経済」を活用できるように、新規事業へ進出していくことも多い。他方、中小企業の場合は、異業種交流などを通じてネットワーク組織を形成することにより「範囲の経済」を実現させて新規事業に取り組むことがある。

### （４）スピードの経済の活用

速やかな意思決定と業務の実行がもたらすメリットのことを「スピードの経済」という。中小規模企業でありながら、独自で革新的な経営活動を展開しているベンチャービジネスなどに見いだされるものである。企業を取り巻く急速な技術革新とグローバル化は、企業による革新的なイノベーションをできる限り速やかに実現することを要求し始めており、このような状況のもとで、経営要素としての「時間」がより重視されるようになり、この「スピードの経済」を活用しながら、新規事業、新しいビジネス・モデルを追求するようになってきている。

### （５）連結の経済の活用

生産活動、流通活動、消費活動などを行うには、多数の多様な要素を連結していく必要がある。連結の経済とは、そのように多数の多様な要素を連結するステップの一部を省略したり、連結する時間を短縮したりすることを通じて得られるメリットを意味するものである。駅のターミナルにあるデパートは、電車での移動が一般的であった時代において連結の経済を実現したものであり、現在のロードサイド・ショップはモータリゼーションの進展した状況において連結の経済を実現したものである。インターネットで商品を発注し、コンビニでそれを受け取れるようなビジネスモデルも、この連結の経済を活用したものと言える。企業としては、連結の経済が活用できるような領域へ企業ドメインの展開を図ろうとしている。

### （６）ネットワークの経済の活用

交通、通信、郵便、放送、ガス、水道、電気など、何らかのネットワークを通じて製品やサービスを提供しているネットワーク（型）産業において、そのネットワークを多様な仕方で活用することによって得られる経済性のことを「ネットワークの経済」という。技術進歩によりネットワークを活かして多様な製品やサービスの提供を行うことが可能となっており、そ

こにネットワークの経済を実現できる背景が形成されてきている。携帯電話からインターネットを利用して電子メールを出したり、情報収集ができるようにしたサービスも、このネットワークの経済を活かしたものである。また、あるネットワークに加入しているメンバーの数が多ければ多い程、そのネットワークの価値が高まるという経済性については、ネットワーク外部性と呼ばれている。企業としては、「ネットワークの経済」と「ネットワーク外部性」を活用できるような領域へ企業ドメイン展開を企画するものと思われる。

### 3. 不確実性の回避

企業ドメイン形成にあたっては、技術的不確実性をできるだけ回避しようという観点から、そのドメインを見直すことがある。ただし、その見直しの仕方は、トンプソンによれば、技術類型に依存する<sup>32)</sup>。たとえば、製造業企業の場合、その生産工程は、長連結型 (Long-linked) とよばれるものとなっている。その場合、垂直的統合という対応をとることによって技術的不確実性を回避しようとする<sup>33)</sup>。そのことは、アルミ精錬企業が、ボーキサイト鉱山を確保しようとしたり、アルミホイールの製造に乗り出したりする場合にもあてはまる。石油精製企業が原油確保を行おうとしたり、ガソリンスタンドビジネスに乗り出そうとする場合にもあてはまる。

それに対し、媒介型 (Mediative) と呼ばれる銀行、郵便局、保険等の場合、サービスを受ける人が多ければ多いほど、その不確実性が少なくなるため、そのサービス対象を増やそうとする対応をとる<sup>34)</sup>。さらに、集約型 (Intensive) とよばれる、多技術を集約的に対象に適用するタイプの技術においては、働きかける対象を自社活動に組み込むという方法を用いて、活動領域拡大のうえでの制約を克服 (例：建設、航空機、病院) しようとしている<sup>35)</sup>。

### 4. 企業アイデンティティの確立と組織学習内容の方向づけ

自社の企業ドメインが何であるのかを明確化することにより、自社にとっての活動への取り組みの注意の焦点が明確になり、限定されるという効果がある。例えば、アメリカの3M社は、コーティングと接着技術の会社であるという企業アイデンティティをもっている。企業ドメインを設定することが、企業アイデンティティを確立することにつながり、その企業として組織学習すべき内容の方向づけをすることにつながる<sup>36)</sup>。その結果として、3Mの場合は、コーティングと接着技術に関わる新製品を毎年100以上生み出すことが可能となっている。

---

32) トンプソン (1987) pp.49-53参照。

33) トンプソン (1987) pp.49-53参照。

34) トンプソン (1987) pp.49-53参照。

35) トンプソン (1987) pp.49-53参照。

36) 石井・奥村・加護野・野中 (1996) pp.92-93参照。

## 5. 各種のねらい

以上、何をねらいとするかについて、様々なものが示された。一つは、過去からのつながりを大事にしていくという視点に立つものである。各企業にとってのドライビング・フォースは何であるのかを認識し、それから離れないようにするというものがその一例である。次に、どのようなメリット、経済が将来において得られるのかの期待を形成して、ドメイン設定の判断材料としようとする。また、企業ドメインを適切に設定することにより不確実性を削減できるということにねらいを定めるという視点もある。また企業ドメインの適切な設定により、注意の焦点が絞り込まれ、学習内容の方向づけができることを期待するという視点もある。

## VI 企業ドメイン設定と変革の実現プロセス

既に述べたように、企業ドメインを形成する次元には、物的次元、社会的次元、時間的次元がある。各企業は、このような次元をもつ企業ドメインを設定したり、変革したりするにあたって、まずどのようなことが問題となっているのかという環境条件についての認識を行い、そのうえで企業としてそれらの条件にいかに対応するかについて意思決定を行う。このようなプロセスを考えるうえで、マイルズ＝スノー（1978）の枠組みが有効だと思われるので、それをまず検討していく。

### 1. マイルズ＝スノーの適応サイクル

各企業はその企業ドメインを定めた後、その領域で活躍していくためのシステムをつくり、組織構造を形成していく。ただし、作り上げた組織構造に伴う諸問題を解決する中で、新たな企業ドメインの設定に向かうこともある。マイルズ＝スノー（1978）は、このような一連の問題解決プロセスを「適応サイクル」と呼ばれるもので説明しようとした<sup>37)</sup>。それは企業者的問題、技術的問題、管理的問題という三つの重要な問題を継続的かつ循環的に解決していくプロセスとして表現されるものである<sup>38)</sup>。

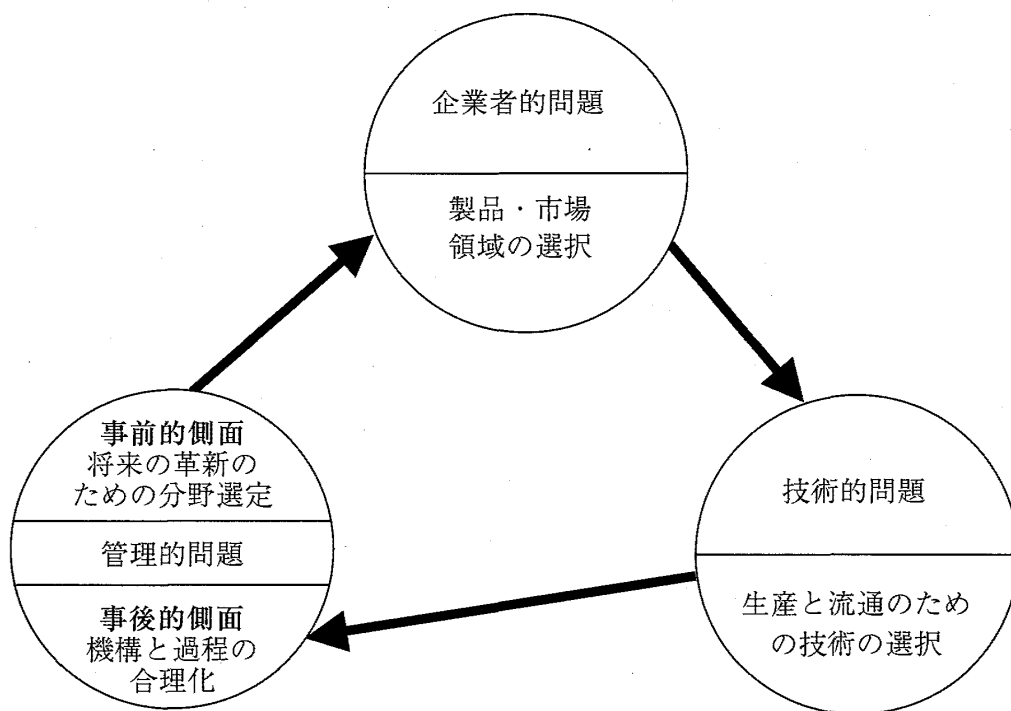
企業者的問題とは、企業ドメインをどう定めるかに関わるものであり、本論文でまさに論じようとしてきた問題である。例えば、特定の製品・市場領域つまりターゲットとなる市場あるいは市場セグメントの決定を行うことに関するものである。ただし現実の企業の企業者的問題は以前になされていた技術的問題解決、管理的問題解決に制約されているという面もある。

次に生じてくる技術的問題とは、企業者的問題に対する決定を現実に行うためのシ

37) マイルズ＝スノー（1978）pp.21-30参照。

38) 現実の組織では、これらのプロセスは同時的に進行していることもありえるであろうが、説明上逐次的に生じているものとして述べられている。マイルズ＝スノー（1978）によれば、成長産業において、このようなプロセスがもっとも顕著に見出される。

図2 マイルズ=スノーの適応サイクル



出所：マイルズ=スノー (1978) p.24

システムづくりに伴う問題である。提供しようとする製品・サービスに対して、生産と流通のための適切な技術を選択するとともに、その技術を効率的に活用していくための情報、コミュニケーション、コントロールのあり方を定めていくことがめざすものである<sup>39)</sup>。

また管理的問題とは、企業者的問題および技術的問題解決のための活動が、組織内での調整を十分経ずに行われたために生じてくる不確実性をいかに除去し、安定化させていくかということに関する問題である<sup>40)</sup>。ただし、この管理的問題の解決は、選択した製品・市場領域についての生産・流通システムの構造と過程を合理化するという結果をもたらそうとするだけのものではない。なぜならば、管理システムとは、以前の時点でなされた戦略的決定をより合理的なものとするため、適切な機構と過程を整備しようとするものであるという「事後の変数」的な側面を持つと同時に、「事前の変数」的な側面をもつからである。ここで「事前の変数」としての管理システムとは、新たに整備した管理システムを活用することにより、企業がより一層発展しつづけることのできる戦略的領域の選択を可能にするという働きをもつことを示すものである。

マイルズ=スノー (1978) は、各企業がこの適応サイクルにおける3つの問題解決を相互依存的に実行していくことにより、一定の適応パターンを作り上げることを示した<sup>41)</sup>。

39) マイルズ=スノー (1978) p.22参照。

40) マイルズ=スノー (1978) pp.22-23参照。

41) マイルズ=スノー (1978) p.23, p.28参照。



すなわち、彼らは、防衛型、探索型、分析型、反応型という4つの類型を示した。

その組織適応の第1のタイプは、防衛型（defender）と呼ばれるものであり、狭い製品・市場領域を持つ企業に見出される<sup>42)</sup>。このタイプの企業のトップ・マネジメントは限られた分野での高度の専門家であることが多く、既存事業領域以外で新たなビジネス機会がないかと探索を行ったりすることはない。この狭い焦点の結果、このタイプの企業は自らの技術、構造、生産方法に対して大きな変更を行う必要性を感じていない。そのかわり、主要な関心を現在の生産の効率化に向けているのである。

第2のタイプは、探索型（prospector）と呼ばれるものであり、出現しつつある環境動向に対して、継続的にビジネス機会を探索し続けるタイプの企業である<sup>43)</sup>。このタイプの企業は変化と不確実性を自ら作り出すため、ライバル企業としては、このタイプの企業に対して注意を払っている。しかしながら、このタイプの企業は、製品と市場に対して強いイノベーション上の関心をもつことの裏がえしとして、その組織は必ずしも効率的ではないことがある。

また第3のタイプは、分析型（analyzer）と呼ばれるものである。それは二つのタイプの製品市場領域で経営活動を行うものである。一つは安定的な領域で、他方は不確実性に富んだ領域である<sup>44)</sup>。安定的な製品・市場領域においては、これらの企業は公式化された構造とプロセスを用いてルーティンのかつ効率的な経営活動を展開する。しかし、不確実性に富んだ製品・市場領域において、トップ経営者は、ライバル企業の動向を注意深く観察し、その行動の中で興味深いアイデアの展開が見られたときは、ただちに対応を行うという行動をとる。

最後に第4のタイプの受動型（reactor）とは、トップが組織環境で発生している変化や不確実性に気づくことがあっても、効果的に対応することができず、環境からの圧力によって強制されてはじめて、場当たりの対応を取りがちとなるというものである。

このマイルズ・スノーの適応サイクルで示されている企業ドメイン設定と変革の実現プロセスとは、とりあえず、企業者問題に対するソリューションとして、ある製品・市場領域を選択することから始まる。そのうえで、その効果をきっちりと出せるように、技術的問題の対応を行うようにする。さらに、管理的問題の解決も図るようにする。また管理的問題の解決を通じて、あらたに広がってきた企業ドメインの機会に目を向けて取り組むというものである。

なお、このような適応サイクルの実施の仕方にはパターンがあり、各社としては、防衛型、探索型、などの特有の類型をもって企業ドメイン設定と変革に取り組むことになっている。このような自社のパターンを見つめなおすことにより、自社の企業ドメイン設定と変革のあり方に対して新たな取り組みを行うこともできるであろう。

---

42) マイルズ＝スノー（1978）p.29参照。

43) マイルズ＝スノー（1978）p.29参照。

44) マイルズ＝スノー（1978）p.29参照。

## Ⅶ 結論

まず、本論文の「Ⅰ 序」において、本論文のねらいを述べた。すなわち、本論文のねらいとは、現代企業による企業ドメインの設定と変革がどのような思考的枠組みを基礎としながら形成されているかを概念的に検討しようとするものであった。次に、「Ⅱ 企業の本質」において、企業は「有用な製品とサービスの提供」と「収益性の追求」を基本的課題とするものであることを述べた。コースによる企業の定義は、収益性の追求という観点から企業の存在意義を明らかにしようとしたものであると主張した。

このような本質論をふまえて、「Ⅲ 企業ドメインの諸次元」においては、企業ドメインが含む諸次元を明らかにしようとした。すなわち、各企業が展開する企業ドメインは、物的次元、社会的次元、時間的次元に沿って展開されていると考えた。従来、企業活動を技術面と市場面から考えるという枠組みが多く見られたが、技術面から考えるというものは物的次元を、市場面から考えるというものは社会的次元を明らかにしようとしていたと考えることができる。また、技術と市場についてのダイナミックな展開を行うという面から考えるということは時間的次元での展開を解明しようとしていたと考えることができることを明らかにした。

さらに、「Ⅳ 企業ドメイン設定と変革の基礎にある考え方」において、そのような諸次元からなる企業ドメインを設置していくうえでの基本的な考え方を検討した。企業外部要因に目を向けてドメインを設定していくポジショニング論や環境変化適応論に対し、企業内部要因から発想する資源ベース論や経営理念・ビジョン論があることを明らかにした。

そして、「Ⅴ 企業ドメイン設定と変革実施にあたってのねらい」においては、企業ドメインを設定し、変革するときのねらい、メリットにはどのようなものがあるかを明らかにした。最後に、「Ⅵ 企業ドメイン設定と変革の実現プロセス」においては、企業ドメイン設定と変革を効果的に実現するプロセスとはどのようなものであるのかについて検討を行った。

競争が激化し、技術、製品コンセプト、人々のニーズが変化しやすい今日の経営環境において、以上で検討したような「企業ドメイン設定と変革の戦略」を見つめなおすことによって、各企業はその企業ドメインを発展性に富み、人々に受け入れられ、生産的かつ収益性の高いものとすることができるであろう。

### 【参考文献】

- Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy: Revised Edition*, Richard D. Irwin, 1980.  
Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (Ⅰ. アンソフ (広田寿亮訳) 『企業戦略論』 産業能率大学出版部, 1969年.)  
青島矢一+加藤俊彦『競争戦略論』 東洋経済新報社, 2003年。  
浅川和宏『グローバル経営入門』 日本経済新聞社, 2003年。

- Abell, Derek F., *Defining The Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980. (エイベル『事業の定義』千倉書房, 1980年。)
- Besanko, David, David Dranove and Mark Shanley, *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, 2000. (デイビッド・ベサンコ+デイビッド・ドラノブ+マーク・シャンリー (奥村昭博・大林厚臣監訳)『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年。)
- Collins, James C. and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994. (ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス (山岡洋一訳)『ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の原則』日経BP出版センター, 1995年。)
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery, *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, McGraw-Hill, 1997. (デビッド・J・コリス+シンシア・A・モンゴメリー (根来龍之+蛭田 啓+久保亮一訳)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年。)
- Coase, Ronald, H. *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago Press, 1988. (ロナルド・H・コース (宮沢健一・後藤 晃・藤垣芳文訳)『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年。)
- de Kluyver, Cornelis A. and John A. Pearce, *Strategy: A View from the Top*, Pearson Education, Inc., 2003. (コーネリス・A・デ・クルイヴァー, ジョン・A・ピアースII世 (大柳正子訳)『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社, 2004年。)
- Dunning, John H., *The Globalization of Business*, Routledge, 1993.
- 藤沢武史『多国籍企業の市場参入行動』文眞堂, 2001年。
- Markides, Constantinos C., *All the Right Moves*, Harvard Business School Press, 2000. (コンスタンチノス・マルキデス (有賀裕子訳)『戦略の原理』ダイヤモンド社, 2000年。)
- Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, 1991.
- Grant, Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring 1991.
- 廣田俊郎「経営資源、経営能力と競争優位性」『関西大学商学論集』第43巻第3号, 1998年。
- 廣田俊郎「企業の組織と戦略を知る」「よくわかる現代経営」編集委員会編『よくわかる現代経営』ミネルヴァ書房, 2004年。
- 廣田俊郎「企業経営活動の再編成を促す経営環境変化問題—1983年と2005年の企業アンケート調査をふまえて—」『関西大学商学論集』第51巻第1・2・3号合併号, 2006年。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論【新版】』有斐閣, 1996年。
- 磯谷明德『制度経済学のフロンティア』ミネルヴァ書房, 2004年。
- 伊丹敬之・加護野忠男「三つの企業観 企業成長の物質観, 情報観, エネルギー観」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第1巻企業とは何か』有斐閣, 1993年。
- 伊丹敬之「企業という生き物——その様々な本質」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第3号, 2001年。
- 春日淳一『家族の経済社会学 パーソンズとルーマンにひきよせて』文眞堂, 1984年。
- 春日淳一『経済システム —ルーマン理論から見た経済—』文眞堂, 1996年。
- 菊澤研宗『業界分析 組織の経済学 新制度派経済学の応用』中央経済社, 2006年。
- リチャード・コッチ (金井真弓訳)『戦略集中講義』英治出版, 2005年。
- Levitt, T. "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-August 1960.
- セオドア・レビット (土岐坤訳)「マーケティング近視眼」『DIAMONDハーバード・ビジネス』Feb.-Mar. 1993年。
- Luhmann, Niklas, *Soziale Systeme Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, 1984. (ニクラス・ルーマン (佐藤勉監訳)『社会システム理論』恒星社厚生閣, 1993年。)
- March, James G., *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, 1999.

- Miles, Robert H., *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, 1982.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978.  
(R.E.マイルズ/C.C.スノー (土屋守章・内野崇・中野工訳)『戦略型経営 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983年。)
- Mintzberg, Henry and James A. Waters, "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm," *Academy of Management Journal*, September, 1982.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1988. (ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド& ジョセフ・ランペル (齋藤嘉則監訳)『戦略サファリ 戦略マネジメントガイドブック』東洋経済新報社, 1998年。)
- 中橋國藏『経営戦略論の発展』兵庫県立大学経済経営研究所, 2005年。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田 智『経営戦略 創造性と社会性の追求』有斐閣, 1997年。
- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (エディス・ペンローズ (末松玄六訳)『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1972年。)
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, 1982. (T・J・ピーターズ, R・H・ウォータマン (大前研一訳)『エクセレントカンパニー』講談社, 1983年。)
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980. (マイケル・ポーター (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳)『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。)
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985. (マイケル・ポーター (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。)
- 榊原清則『企業ドメインの戦略論』中公新書, 1992年。
- 谷口和弘『企業の境界と組織アーキテクチャ 企業制度論序説』NTT出版, 2006年。
- 谷口和弘『戦略の実学 際立つ個人・際立つ企業』NTT出版, 2006年。
- Thompson, James D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967. (J.D.トンプソン (高宮 晋監訳)『オーガニゼーション・イン・アクション 管理理論の社会科学的基礎』同文館, 1987年。
- Vebren, Thorstein, *The Theory of Business*, 1904 (ソースタイン・ヴェブレン (小原敬士訳)『営利企業の理論』勁草書房, 1965年。)
- 山本安次郎, 加藤勝康編著『経営学原論』文眞堂, 1982年。
- Whittington, Richard, *What is Strategy and does it matter?*, Routledge, 1993.
- Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975. (オリバー・E・ウィリアムソン (浅沼 萬里・岩崎 晃訳)『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。)